

2

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 30 NOVEMBRE 1988

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 9,30.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

Comunicazioni del presidente.

PRESIDENTE. Comunico ai colleghi che, a norma dell'articolo 9 della legge 24 gennaio 1978, n. 14, il dottor Bruno Corti è stato nominato membro del consiglio di amministrazione dell'IRI.

Audizione del presidente dell'IRI, professor Romano Prodi.

PRESIDENTE. Nel dare l'avvio all'audizione odierna, rivolgo, innanzitutto, un saluto ed un ringraziamento al dottor Zurzolo, direttore generale dell'IRI, che fra alcune settimane abbandonerà il suo incarico per raggiunti limiti di età.

Auguro al dottor Zurzolo, che per anni ha seguito attentamente i lavori della nostra Commissione, di continuare il suo impegno all'interno degli enti pubblici, dal momento che egli ha sempre fornito un grande contributo di serenità e di equilibrio al di là delle polemiche - e molte volte anche delle inevitabili *querelles* - sviluppatesi in ambito politico. Auspico, inoltre, che la nostra Commissione possa avvalersi ancora della sua autorevole collaborazione.

Rivolgo, naturalmente, anche un ringraziamento al professor Prodi per aver aderito al nostro invito. Ricordo al nostro ospite che nell'ambito della nostra indagine conoscitiva abbiamo già avuto incontri a Bruxelles con commissari comuni-

tari - grazie all'impegno del nostro coordinatore, onorevole Pumilia - ed abbiamo già svolto l'audizione del ministro dell'industria, del commercio e dell'artigianato, onorevole Battaglia.

La Commissione ha ritenuto opportuno, data la rilevanza della problematica, invitare il professor Prodi a riferire sulla materia oggetto dell'indagine. L'IRI, infatti, svolge in questo momento un'importante funzione nel quadro dell'internazionalizzazione del sistema delle partecipazioni statali e ritengo che la relazione - peraltro molto attesa - che il presidente dell'Istituto svolgerà questa mattina consentirà di acquisire utili elementi conoscitivi circa il modo in cui il nostro paese affronterà nei prossimi mesi appuntamenti importanti, preliminari al traguardo del 1992.

ANTONIO ZURZOLO, *Direttore generale dell'IRI*. Ringrazio il presidente Marzo per le parole di apprezzamento che mi ha rivolto.

Lascio, dopo 42 anni, il settore delle partecipazioni statali; nell'ambito dal quale ho intrattenuto rapporti con questa Commissione per quattordici anni (quattro anni in rappresentanza dell'EFIM e dieci come direttore dell'IRI). In tutto questo periodo abbiamo imparato a conoscere e, pur manifestando a volte posizioni diverse rispetto ai problemi affrontati, vi è sempre stata da parte di tutti la convinzione che il settore delle partecipazioni statali ha fornito - e sicuramente fornirà in futuro - un notevole contributo allo sviluppo del nostro paese. A tale proposito, intendo a mia volta ringraziare la Commissione per aver validamente collaborato al perseguimento di tale primario obiettivo.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Entrando subito nel merito del problema – cioè l'esame del processo di internazionalizzazione del gruppo IRI – svolgerò la mia relazione esaminando alcune fasce temporali. Mi soffermerò brevemente sui primi anni ottanta, per passare ai problemi odierni ed a quelli futuri, oltre ad affrontare alcune questioni specifiche, quali il passaggio da una politica di semplice *export* ad una di alleanze, di acquisizioni; vale a dire il passaggio da una logica delle esportazioni ad una caratterizzata dalla presenza attiva delle aziende sul mercato internazionale. È questo lo schema che adotterò nel corso della mia esposizione.

Nei primi anni ottanta le esportazioni dell'IRI erano quantitativamente abbastanza sviluppate, soprattutto nei settori delle *commodities* ed in quelli tradizionali. In termini omogenei, rispetto all'attuale livello del gruppo, esse ammontavano a 7.750 miliardi, il settore siderurgico rappresentava oltre un terzo delle esportazioni totali e quello cantieristico il 13 per cento. In pratica, il 54 per cento dell'*export* del gruppo era costituito da settori critici, nei quali l'esportazione costituiva quasi una valvola per riempire gli impianti, mentre il settore avanzato rappresentava circa il dieci per cento. Nel 1981 si registrava, quindi, una forbice di squilibrio sia in termini di rendimenti economici, sia in termini di prospettive. Identica era la caratteristica della destinazione geografica delle esportazioni, con un'accumulazione superiore al 50 per cento del totale dei paesi in via di sviluppo (ciò non era imputabile a nessuno, ma derivava dalla storia stessa dell'IRI). In quel periodo l'America latina, l'Africa ed il Medio Oriente assorbivano oltre il 40 per cento delle esportazioni dell'IRI, contro poco più del 10 per cento dell'America del nord.

All'inizio degli anni ottanta si è compiuta un'azione di radicale mutamento della politica, nel senso di un aumento quantitativo e di un riequilibrio merceologico e geografico; si è cioè passati da

una politica residuale (tesa all'esportazione di ciò che gli impianti producevano) ad una politica attiva delle esportazioni stesse.

Naturalmente tutto questo avveniva in un contesto mondiale abbastanza difficile. L'inizio degli anni ottanta è stato l'unico periodo del dopoguerra nel quale si è registrata una diminuzione reale e nominale degli scambi economici; tuttavia occorre ricordare, al riguardo, che le cause del fenomeno risalgono all'inizio degli anni settanta: la non convertibilità del dollaro stabilita nel 1971, il primo *shock* petrolifero e tutti i turbamenti della vita economica intervenuti in quel periodo.

Questi fenomeni hanno provocato profonde crisi nelle bilance commerciali, nei tassi di cambio, nei flussi finanziari e, conseguentemente, negli apparati produttivi. Tuttavia è interessante notare come, nonostante le situazioni di crisi ora descritte, il commercio internazionale abbia ricevuto una notevole espansione. Il commercio internazionale, che si è in un primo tempo espanso fino a raggiungere il massimo storico di 2 mila miliardi di dollari nel 1980, ha subito un arresto nei sei anni successivi ed è ritornato a questo livello solo nel 1986. Si tratta di un fatto che non era mai accaduto, nemmeno negli anni settanta.

Pertanto, in tale periodo risultava molto difficile procedere ad una ristrutturazione, stante la turbolenza che caratterizzava i mercati internazionali. Proprio in considerazione di ciò, è stata messa a punto una strategia per l'estero (al riguardo, mi fa piacere che sia presente a questa audizione il dottor Bisignani, il quale in questi anni è stato responsabile della direzione per l'estero ed ha svolto un'attività di coordinamento), è stata ribadita la necessità di una vocazione internazionale e si è creato un efficace coordinamento sia all'interno del gruppo, sia con gli altri gruppi a partecipazione statale.

In ordine all'azione del gruppo medesimo, sono state configurate quattro grandi aree di mercato, con differenziate

linee da perseguire. La prima di esse – la più difficile ed importante – è quella dei paesi sviluppati, cioè l'Europa, l'America del nord ed il Giappone, il vero grande spazio su cui competere con i primi della classe. Tale azione era assolutamente necessaria per evitare una nostra emarginazione verso il mercato del terzo mondo. Per questo scopo occorre una politica delle alleanze, lo sviluppo di investimenti commerciali nell'area ed una oculata selezione dei segmenti di attività.

La seconda area è rappresentata dall'Asia, cioè dal grande mercato emergente. Considero l'Asia come il futuro del mondo, con gli oltre 3 miliardi di individui dai quali è popolata, con le sue grandi capacità di creazione e di trasformazione, simili a quelle che caratterizzavano la vecchia generazione europea. L'iniziativa del gruppo si è concentrata in particolare su due paesi forti: l'India e la Cina (naturalmente, quando parlo dell'Asia escludo il Giappone, che viene considerato nel primo gruppo).

La terza area è costituita dal Comecon, un sistema economico con potenzialità inespresse, nell'ambito del quale occorre rivolgere una particolare attenzione all'Unione Sovietica.

Infine è stata configurata l'area dell'America latina, dell'Africa e del Medio Oriente, le cui prospettive evolutive sono molto più difficili rispetto agli anni antecedenti alla crisi; le ragioni di tali difficoltà sono facilmente intuibili per il Medio Oriente, mentre per quanto riguarda l'Africa e l'America latina esse vanno ricercate nella lunga e drammatica crisi che ormai da quindici anni tocca questi continenti. Ovviamente, lo strumento cui si ricorre nei confronti delle aree povere è molto diverso da quello utilizzato nell'internazionalizzazione, dove esistono forti possibilità di mercato e capacità di pagamento.

Oggi, a distanza di oltre cinque anni dall'adozione di questa strategia, possiamo rilevare che la situazione del gruppo è sostanzialmente mutata. Innanzitutto l'*export* nel 1987 è risultato di 9 mila miliardi, con un incremento del 16

per cento rispetto al 1981. Non si tratta, comunque, del solo fenomeno del quale possiamo andare orgogliosi, in quanto si è verificato un radicale cambiamento dal punto di vista qualitativo: la composizione merceologica dell'*export* è ormai completamente diversa; i settori aerospaziale, dell'elettronica e dell'impiantistica raggiungono il 40 per cento del totale delle nostre esportazioni. La siderurgia, invece, rappresenta un quarto delle esportazioni (in passato tale percentuale era di un terzo), mentre la cantieristica è passata dal 13 al 3 per cento.

Ormai abbiamo quasi completato il riposizionamento strategico. È chiaro che nel settore siderurgico si dovrà pervenire ad un'ulteriore diminuzione delle esportazioni. Riteniamo che al termine di questo processo di trasformazione ci si possa attestare tra il 15 e il 20 per cento delle nostre esportazioni nel lungo periodo. La politica selettiva adottata tende, all'espansione dell'*export* nei segmenti a più elevato contenuto tecnologico ed a maggior valore aggiunto. Il processo di riposizionamento può essere considerato un fenomeno molto avanzato, ma non ancora esaurito.

Dal punto di vista geografico, l'Europa occidentale passa da 1.860 miliardi di lire nel 1981 a 3.100 nel 1987, con un incremento dell'*export* del 67 per cento. L'effetto Europa è veramente straordinario. Significativo è anche l'incremento dell'*export* nell'America del nord, pari ad oltre il 40 per cento.

Si può osservare, in conclusione, che, mentre abbiamo diminuito di 1.200 miliardi le nostre esportazioni nei settori critici (e si è trattato di un decremento progressivo del 5 per cento annuo, che non ha, quindi, causato traumi), siamo pervenuti ad un'enorme espansione nei settori avanzati e abbiamo superato nel 1987 la cifra di 6 mila miliardi.

Come affermavo in precedenza, in particolare i settori aerospaziale ed elettronico sono aumentati del 92 per cento.

Ritengo che l'incidenza dell'aspetto tecnologico sia ben rappresentata dalla situazione relativa al *mix* settoriale: i set-

tori critici sono passati dal 54 al 33 per cento in sei anni. Probabilmente questo 33 per cento dovrà diminuire fino al 25 per cento, con un 15 per cento costituito dalla siderurgia; sostanzialmente, però, il riposizionamento è quasi completato.

Per quanto riguarda il *mix* geografico, nei settori dell'economia avanzata, siamo passati dal 40 per cento al 54 per cento; anche in questo caso si dovrà scendere ai due terzi, ma non è un dato certo. Infatti, non penso che la quota del 22 per cento rappresentata dall'economia di Stato - o così definita per tradizione -, in potenziale trasformazione, sia destinata a diminuire; crediamo, infatti, fermamente nelle possibilità di espansione in Cina e in Unione Sovietica, due grandi mercati che in futuro si affiancheranno - senza ovviamente sostituirlo - a quello dei paesi ad alto livello di avanzamento.

Un interessante esempio della strategia dell'IRI è quello che indica il passaggio dell'esportazione negli Stati Uniti da 870 miliardi nel 1981 a 1.240 miliardi alla fine del 1987, un aumento di oltre il 40 per cento. La nostra esportazione negli USA riguardava essenzialmente l'acciaio e il 12 per cento delle attività del gruppo concerneva i settori avanzati; attualmente, invece, tale percentuale è salita al 50 per cento: in questo caso l'espansione è stata del 500 per cento. Tutto ciò non è dovuto solo ad un maggiore sforzo qualitativo nell'esportazione, ma ad un radicale mutamento nell'approccio al mercato americano.

Tale processo non riguarda solo il settore dell'*export*, ma anche gli accordi di tipo tecnologico che l'IRI ha stipulato con molte imprese e, soprattutto, il cambiamento significativo avvenuto nelle forme di acquisizione industriale nell'ambito del mercato americano.

Siamo profondamente convinti che, se non si possiede una forza di mercato in settori specifici e specializzati, non si è in grado di competere sul piano dell'economia mondiale.

Per esemplificarvi i risultati ottenuti, desidero elencarvi le acquisizioni com-

piute negli Stati Uniti; si tratta di operazioni ancora di modeste dimensioni, anche se attualmente possiamo contare su tremila dipendenti specializzati manifatturieri in quel paese.

L'Ansaldo trasporti ha acquistato la Transcontrol e la Union switch & signal (sistemi elettronici di segnalamento ferroviario): quando sommiamo tale attività a quella già in corso, forse ci collochiamo al primo posto su scala mondiale, comunque non oltre il secondo. Ciò significa avere un settore ad alta tecnologia con un rilevante potere di mercato: non credo assolutamente, infatti, che nel futuro possano sopravvivere imprese che non abbiano un forte posizionamento.

L'Italimpianti ha acquistato la Blaw knox-Aetna standard, che produce una speciale impiantistica e costituisce un'impresa di discrete dimensioni (circa 200 progettisti) specializzata in un settore di riscaldamento che completa la gamma dell'Italimpianti.

L'Italcable nel settore della messaggistica elettronica e della telematica partecipa alla Voice mail-CCI, la Sirti ha acquisito una partecipazione nella Retix; l'Aeritalia ha acquistato la DEE Howard nel campo delle trasformazioni aeronautiche, che consistono nel rifacimento degli aeroplani per modificare la loro destinazione d'uso, da trasporto passeggeri a cargo, da cargo ad autocisterna, e via dicendo. Si tratta di un settore molto raffinato, di dimensioni non enormi, nel quale ci posizioniamo tra i primi nel mondo. Come potete comprendere, si è attuata una strategia coerente con la logica di mercato, e che porta lavoro anche in Italia, potenziando il nostro patrimonio nazionale. Ricordo che in un precedente incontro in sede parlamentare affermai che, in alcuni casi, per incrementare l'occupazione nel Mezzogiorno bisognava investire in Baviera: questo era il senso del mio discorso.

Desidero citare anche l'esempio della Cina: in questo paese siamo ancora al semplice livello dell'*export*, ma fra qualche anno arriveremo alle *joint-ventures* ed

alla presenza produttiva *in loco*. Siamo in una fase transitoria, comunque è interessante notare l'enorme sviluppo dell'attività dell'IRI in Cina negli ultimi due anni: disponiamo di un nostro ufficio a Pechino da circa tredici anni, ma nei primi cinque o sei non siamo riusciti a fare altro se non prendere contatti e farci conoscere. Ciò che abbiamo seminato ha dato ora i suoi frutti. Particolare interesse rivestono i rapporti con l'Unione Sovietica, anche se l'espansione è stata meno impetuosa: nel 1987 abbiamo esportato per 1.600 miliardi di lire, pari al 56 per cento dell'*export* italiano in quel paese. Fino al 1985 l'esportazione in Unione Sovietica riguardava solo i prodotti siderurgici; attualmente esportiamo soprattutto impiantistica, anche se continuiamo ad inviare, ma non sottocosto, prodotti tradizionali; abbiamo inoltre definito programmi per il futuro interessanti dal punto di vista sia quantitativo sia remunerativo. La siderurgia, quindi, permane, ma non rappresenta il settore dominante. Ora ci stiamo indirizzando verso nuovi comparti, ai quali si rivolgono i progetti di sviluppo sovietici, per esempio la distribuzione dei prodotti alimentari, alla quale le autorità dell'Unione Sovietica hanno dato priorità assoluta.

Da queste esperienze trae origine quella che, a mio parere, deve essere la politica degli anni novanta: di affinamento tecnologico, di riposizionamento e di alleanze. Non ha più senso un'impresa forte in un solo paese; questo è un punto importante, che affonda nel cuore dei problemi e delle polemiche sviluppatesi nell'ambito del gruppo IRI. In molti settori ormai lo sviluppo tecnologico non può avvenire all'interno di un solo paese, nemmeno negli Stati Uniti d'America, figuriamoci in Italia! Quindi, la politica delle alleanze diventa indispensabile sia dal punto di vista della quota di mercato sia da quello degli investimenti sul piano tecnologico. L'esempio più chiaro, proprio perché rafforzato dagli eventi e che, infatti, ha trovato tutti concordi, è quello dell'unione SGS-Thomson; benché fossimo

orgogliosi della SGS per la sua tecnologia, tuttavia essa era assolutamente inadeguata dal punto di vista delle dimensioni di mercato e le perdite cominciavano ad essere preoccupanti. Poiché la consorella francese versava nelle stesse condizioni, si è proceduto ad una fusione al 50 per cento e, al terzo trimestre di quest'anno, si è ottenuto il pareggio, con un anno di anticipo rispetto alle previsioni. Certamente in futuro l'azienda non avrà vita facile, perché il mercato dei componenti elettronici ha raggiunto un limite di espansione e gli effetti della sovracapacità produttiva si registreranno nel corso del prossimo anno.

Ci stiamo accorgendo - noi e i *partner* francesi - che l'Italia e la Francia non bastano. Vi è un orientamento verso ulteriori alleanze, finalizzato a rendere il nostro paese parte di un gruppo che - ci auguriamo - potrà raggiungere la cosiddetta area di salvezza (non meno del 5 per cento del mercato mondiale). Ciò potrà permetterci di rimanere in un settore vitale per l'economia del nostro paese: è proprio questo il grande contributo dato dalle partecipazioni statali alla tecnologia degli ultimi anni.

Per fare un esempio, nel settore dell'aeronautica siamo rimasti soli a portare una fiaccola che ora ci dà grosse soddisfazioni nel campo dei componenti elettronici, della radaristica e della microelettronica. Si è trattato certamente di una scelta lungimirante.

Tutto ciò, comunque, comporta anche l'abbandono di alcuni settori nei quali le dimensioni necessarie per mantenere una certa competitività sono totalmente al di sopra dalla nostra portata. Per fare un esempio, cito il caso, a tutti noto, dell'Alfa Romeo.

Stiamo, quindi, andando verso l'appuntamento del 1992 con una strategia specifica e determinata. Sebbene la nostra attenzione sia rivolta anche verso i paesi che stanno entrando nel mondo industriale (e quindi verso i grandi paesi socialisti in trasformazione, come l'Unione Sovietica e la Cina) dobbiamo con-

frontarci primariamente all'interno della grande palestra dei paesi che hanno raggiunto livelli avanzatissimi.

Non possiamo inoltre trascurare il fatto che la prima cosa che l'Unione Sovietica e la Cina prendono in considerazione al fine di concludere affari specifici con un paese è la concreta *leadership* di quest'ultimo nel mondo occidentale, nel settore interessato. In altre parole, l'Unione Sovietica e la Cina si alleano con il primo della classe e non con chi si trova in una posizione intermedia. Quindi, per poter emergere in altri mercati, è necessario prima vincere la lotta in Europa, negli USA ed in Giappone. Gli impianti che costruiamo in Unione Sovietica ed in Cina sono gli stessi che facciamo nel mondo occidentale. Se vinciamo qui, possiamo vincere anche là. Ancora una volta la gara per il primato con i paesi più sviluppati deve essere al centro della nostra attenzione.

Da ciò è derivata la necessità delle riorganizzazioni che sono state attuate in questi anni all'interno del gruppo: l'accentramento, l'accorpamento nella Finmeccanica delle produzioni avanzate, la dismissione di produzioni marginali con l'eliminazione delle imprese. Io credo che l'alternativa alla globalizzazione sia la scomparsa delle imprese.

Si distingue sempre meno il mercato nazionale da quello internazionale; ci si avvicina sempre di più ad un mercato unico, dal quale nasce un problema drammatico di dimensioni di impresa. L'esempio che ho fatto in merito alle alleanze deve essere spostato alla maggioranza dei settori e delle imprese dell'IRI.

Due anni fa abbiamo lanciato un chiaro slogan: l'IRI è un gigante fatto di nani, per sottolineare le inadeguate dimensioni delle imprese rispetto al mercato internazionale.

Questa constatazione ha ispirato tutta la nostra azione: scegliere punti di forza sui quali insistere ed avanzare, per non rischiare di trovarci fra dieci anni con un pugno di mosche in mano. Tale strategia sta avendo successo.

Lo stesso discorso è valido nei confronti delle banche e dei trasporti aerei. È chiaro che in questi settori è difficile valutare i risultati in termini di *export-import*, ma – in termini di capacità di presa sul mercato – se non riusciremo ad acquisire una forte posizione all'interno ed a penetrare nel mercato internazionale, saremo espulsi dai grandi affari.

Per quanto riguarda il trasporto aereo, la conquista di quote di mercato da parte dei concorrenti europei è massiccia: per esempio, se si considera la politica perseguita negli ultimi tre anni dalla Luft-hansa per divenire *leader* in Europa, si rimane impressionati. Lo stesso vale per altre compagnie aeree ed anche per la Deutsche bank e per la Banca Nazionale di Parigi.

La presenza nel mercato estero è, quindi, il nostro obiettivo primario, che però possiamo raggiungere solo se disponiamo di imprese forti a livello mondiale. Per avere imprese forti dobbiamo intervenire con tutti gli strumenti possibili: elevazione della tecnologia all'interno, accordi tecnologici, spese di investimento, *joint ventures* ed acquisti di imprese, se necessario; nessuno degli strumenti disponibili può essere trascurato, considerato che nei prossimi anni si stabiliranno quote di mercato che potranno durare anche trenta o quaranta anni. Sta accadendo nell'industria mondiale quello che è avvenuto negli Stati Uniti d'America tra il 1898 e il 1902, dove con grandi fusioni e concentrazioni si è stabilita una gerarchia di valori che è durata sostanzialmente fino al 1960. Le grandi imprese fondate allora (quelle che contengono nel nome l'aggettivo *american*) sono rimaste nel mercato fino al secondo dopoguerra.

In questa situazione è necessario fare in fretta. Alcuni di voi mi hanno rimproverato di mettere troppa carne al fuoco. È questo un rimprovero che accetto volentieri, considerato che la prima volta che sono stato ascoltato in questa sede sono stato rimproverato di dormire: probabilmente, quindi, la vostra raccomandazione ha portato ad un risveglio. Comunque, a mio avviso, stiamo andando

ancora troppo adagio: nel 1992, per così dire, tutte le belle ragazze avranno trovato marito.

Se non sceglieremo una strategia dinamica, qualcuno lo farà per noi; dobbiamo procedere alla formazione ed al consolidamento delle alleanze, anche se ciò può provocare sconquassi, perché l'alternativa è di avere una struttura produttiva completamente fuori dai mercati internazionali, cosa che — credo — nessuno di noi possa augurarsi.

Certamente si tratta di un cambiamento radicale rispetto a quando le partecipazioni statali erano profondamente radicate nel singolo paese, legate da un rapporto biunivoco con le strutture governative e politiche; attualmente, con la libertà di mercato e la concorrenza, questa univocità di rapporto non può più sussistere. Non si possono, per esempio, avere prezzi diversi fra l'Italia e gli altri paesi per le automobili, per i beni di consumo o per gli appalti pubblici: il nuovo mondo che si sta creando comporta un cambiamento radicale nella nostra strategia.

Non dobbiamo, pertanto, aver paura di causare sconquassi o mutamenti, perché, diversamente, non conquisteremo una posizione nel mondo futuro.

CALOGERO PUMILIA. Ringrazio il professor Prodi per la sua interessante relazione, che ci ha consentito di apprezzare l'impegno profuso dall'IRI in questi ultimi anni nella logica imposta dalla globalizzazione dei mercati e dai conseguenti processi di internazionalizzazione del sistema delle partecipazioni statali.

Vorrei far notare una carenza, che non è certamente attribuibile al professor Prodi, ma a noi: come si diceva ieri nella riunione dell'ufficio di presidenza, il nostro modo di procedere nello svolgimento di questa indagine dovrà in futuro essere più rigoroso (ripeto, parlo di noi e non dell'interlocutore), nel senso di far precedere la relazione dalla posizione di alcune questioni, per evitare che la relazione stessa, per quanto interessante, risulti parziale rispetto all'oggetto della nostra indagine.

Intendiamo, infatti, condurre un ragionamento su quanto ha esposto il professor Prodi, ma con particolare riguardo rispetto a ciò che sta avvenendo nell'Europa comunitaria, alla scadenza del 31 dicembre 1992 ed a tutto quello che già da qualche tempo si sta verificando nel sistema industriale europeo, per posizionarsi (recupero un'espressione usata dal professor Prodi) all'interno dell'Europa dei dodici, che è il presupposto per collocarsi anche al di fuori della Comunità economica europea.

Naturalmente sappiamo che l'internazionalizzazione non si ferma alla soglia dei dodici paesi; il professor Prodi ha, appunto, affermato che diventando forti nell'ambito dei paesi economicamente più potenti, si può anche diventare interlocutori al di fuori della Comunità economica europea.

Intendiamo certamente affrontare le questioni poste dall'Atto unico; per questo motivo abbiamo iniziato la presente indagine con una visita a Bruxelles, dove ci siamo resi conto di almeno due cose. La prima è che il processo di integrazione del mercato interno europeo va avanti, perché l'intuizione politica che fu alla base dell'Atto unico e del libro bianco è diventata un fatto economico rilevante che interessa l'economia europea e, quindi, viene trainato da processi che difficilmente potranno essere fermati. La seconda cosa che abbiamo appreso (lo sapevamo, ma ci è stato ribadito), è che la CEE è indifferente rispetto al tema della titolarità della proprietà delle aziende e perciò la peculiarità del caso italiano da questo punto di vista è, o dovrebbe essere, assolutamente ininfluenza.

Probabilmente non è ininfluenza perché, nonostante sia stato più volte ripetuto, così come è scritto nel codice civile, che le ragioni e le regole che presidono alle aziende a partecipazione statale non possono essere difformi da quelle che presidono alla vita delle aziende private, dalla semplice lettura dei giornali si vede quante difficoltà vi siano nell'ambito del sistema delle partecipazioni statali.

Anche in sede comunitaria abbiamo avuto occasione di notare qualche preoccupazione — erano i giorni che precedevano la riunione di Atene — oltre che nei riguardi della siderurgia, anche per il fatto che in Italia si continuano a verificare forme di violazione del trattato di Roma in tema di libera concorrenza. Non vi è dubbio che esistano ancora settori, per così dire, protetti nell'ambito delle partecipazioni statali che, con ogni probabilità, potranno esserlo sempre meno in prospettiva.

Tutti i settori sono coinvolti da questo processo ma, per citare quelli che più direttamente riguardano le partecipazioni statali, si possono enumerare le banche, il settore delle telecomunicazioni, i trasporti, il sistema dell'impiantistica legato alla modifica della logica degli appalti, la siderurgia. Su tali settori vi sono questioni aperte; incontrandoci con il commissario tedesco Narjes abbiamo manifestato una ingenuità abbastanza colpevole, in quanto abbiamo affermato, per esempio, che per quanto riguarda il sistema delle telecomunicazioni, eravamo arrivati a compiere le scelte che erano state più volte definite sia in sede nazionale sia in sede comunitaria ed esponevamo tutto ciò quasi per avere un'ulteriore conferma che tali scelte fossero coerenti con gli orientamenti comunitari.

Ci fu risposto che quelle scelte erano coerenti; tuttavia, in seguito le cose sono diventate, o tornate ad essere, italiane. Ancora oggi il ministro delle poste preannuncia (se dovessimo contare gli annunci fatti dall'attuale ministro e dal suo predecessore non sapremmo a quale numero fermarci) l'imminente introduzione di innovazioni in quel settore.

Pongo al professor Prodi anche un'altra questione, cioè se la delibera del consiglio di amministrazione dell'IRI del 24 marzo scorso, concernente il riassetto del settore delle telecomunicazioni, sia ancora valida, oppure se le modificazioni che si avvistano mutino sostanzialmente l'intuizione che era alla base della delibera medesima (peraltro accettata dall'ambiente politico); o, ancora, se si prefigurino ipo-

tesi diverse, che mi limito a considerare bizzarre dal punto di vista dell'interesse dello sviluppo del nostro paese (non da quello della composizione degli organi societari delle aziende interessate). Su questo terreno credo che il presidente dell'IRI debba fornire qualche precisazione, anche se mi si potrebbe rispondere che, stando alle notizie di stampa, i rimpasti pare avvengano addirittura al di fuori delle sedi dell'Istituto. Sappiamo tutti quanto il presidente ed il direttore generale dell'IRI siano poco disponibili a trattare questioni di tale natura. A mio avviso, però, non possiamo assolutamente evitare (proprio per non perdere opportunità di posizionamento) che tali scelte vengano compiute.

Nel settore delle telecomunicazioni si preannuncia la ricerca di un *partner* (mi riferisco ovviamente all'Italtel), ma vi sono ormai in giro così tanti messaggeri che l'individuazione del medesimo è resa problematica, dando luogo, per di più, a dannose perdite di tempo.

Passando ad altro argomento, credo debbano manifestarsi preoccupazioni circa il sistema delle imprese a partecipazione statale che operano nel settore dei lavori pubblici e dell'impiantistica. Relativamente a tale comparto, abbiamo una notevole espansione nazionale delle aziende a partecipazione statale — a mio avviso addirittura eccessiva — favorita da un meccanismo legislativo, quello della concessione, anomalo rispetto agli altri paesi europei.

Tale meccanismo sta diventando anomalo in ogni senso, dal momento che nel desiderio di coniugare l'obiettivo dell'efficienza — di per sé piuttosto difficile da raggiungere nel nostro paese ed altrove — con la liturgia, assolutamente necessaria, della democrazia, della ricerca del consenso attorno ad obiettivi importanti, si è finito, probabilmente, per credere che si potesse sacrificare parte di quest'ultima al raggiungimento dell'efficienza. Pertanto, specialmente in alcuni settori territoriali del nostro paese, si ha la sensazione che i livelli di democrazia rischino, non dico di venire meno, ma di ridursi.

Lo strumento adottato dalla nostra legislazione pone, inoltre, un altro problema: quando le nostre aziende dovranno navigare in un mare più aperto non troveranno la concessione da altre parti. Il rischio è che situazioni di comodo finiscano per attenuare la stessa capacità di rinnovarsi, di avere grinta sufficiente per competere sui mercati internazionali. Su tale importante questione sarebbe opportuno suscitare un dibattito nel nostro paese, anche in considerazione del fatto che si tratta di un argomento su cui l'azionista pubblico è piuttosto acquiescente.

È fondamentale, pertanto, affrontare questioni quali il riassetto delle partecipazioni statali, dell'IRI in particolare, l'opportunità dell'uno o dell'altro polo, l'esigenza di compensazioni e quant'altro; tuttavia, non è pensabile che ogni qualvolta si tenti un'operazione di riassetto il dibattito verta non tanto sull'opportunità e validità della medesima, quanto piuttosto sul posizionamento politico delle società che devono essere accorpate. Comunque, avremo modo di discutere di tali questioni con il ministro delle partecipazioni statali.

A mio avviso, occorre affrontare in modo diverso le problematiche relative a settori di primaria rilevanza, come quello ferroviario, aeronautico ed aerospaziale cui si riferiva il presidente Prodi. Il problema, infatti, si pone su diversi livelli. Per quanto riguarda gli accordi tra il settore pubblico e quello privato, sappiamo quali sospetti - a volte anche fondati - abbiano spesso accompagnato la maggior parte delle operazioni che si è tentato di compiere. Gli accordi tra aziende nazionali ed estere costituiscono il secondo passaggio. A tale proposito sottolineo che l'azienda Italia - che contrariamente a quanto potrebbe sembrare non è uno *slogan* prescinde dalla titolarità dello strumento proprietario.

Ulteriori questioni poste dall'Atto unico concernono in generale gli strumenti di politica economica. Il ministro dell'industria nel corso della sua audizione ha svolto a tale proposito un'interessante relazione, che tutti abbiamo ap-

prezzato per l'attualità delle idee in essa contenute, molto più moderne, in un uomo che ha superato i cinquant'anni, rispetto a quelle di alcuni cinquantenni che a volte si limitano a leggere le carte utilmente preparate dai funzionari a ciò preposti. Abbiamo appreso in quella circostanza una cosa certamente nota, cioè che il nostro paese deve ampiamente rivedere gli strumenti di politica industriale di cui dispone. Lo stesso ministro dell'industria, nella relazione svolta in questa sede, ha sorvolato sul tema, in quanto non è stato adeguatamente sollecitato da noi.

La questione non riguarda solo gli strumenti legislativi, ma anche, per esempio, gli *standard* (tema sul quale rischiamo di perdere posizioni e che ci riconduce essenzialmente alle telecomunicazioni) e il problema dell'armonizzazione fiscale dell'IVA, che è riconducibile all'intero sistema produttivo nazionale.

Ritengo, pertanto, professor Prodi, quanto meno necessaria un'integrazione in ordine a questi argomenti. Aggiungo che, allo scopo di evitare i cosiddetti brevi cenni sull'universo, abbiamo deciso di puntare la nostra attenzione su alcuni temi (e lo faremo convocando anche altri dirigenti dell'IRI che operano nei settori specifici), escludendo il comparto bancario in ordine al quale, in base ad un'antica questione, viene esercitata una competenza diversa.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Il problema è uguale, anche se la competenza è diversa.

CALOGERO PUMILIA. Dicevo che abbiamo deciso di prestare particolare attenzione ai temi delle telecomunicazioni, della siderurgia, dell'impiantistica e degli appalti, delle aziende operanti nel settore dei lavori pubblici, dei trasporti aerei e marittimi.

Ribadisco, comunque, l'opportunità che il presidente Prodi integri la sua relazione, che è risultata incompleta non per sua responsabilità, ma perché noi non siamo stati sufficientemente diligenti nell'esplicitare il tema dell'incontro.

VINCENZO RUSSO. Desidero ringraziare il professor Prodi per la sua organica relazione, nonché esprimere il più vivo apprezzamento per il lavoro svolto in tutti questi anni dal direttore generale dell'IRI, dottor Zurzolo, il quale, grazie anche alla sua professionalità, ha ricercato sempre soluzioni razionali rispetto a problemi complessi; la sua esperienza sarà certamente un monito anche per noi.

Il professor Prodi - che, essendo un emiliano, ama il paradosso - ha ribadito questa mattina un concetto già espresso in un'altra occasione, affermando che per creare occupazione nel Mezzogiorno occorre investire in Baviera. Come ho detto in altre circostanze, il paradosso è la cattività degli uomini intelligenti. Non comprendo, inoltre, per quale motivo si sia fatto riferimento alla Baviera; forse per ricordare il famoso film di Visconti *Ludwig*, o per soggiacere alla piacevolezza della pasticceria bavarese, oppure per un'inconfessata passione per il personale femminile bavarese, che esercita una certa soggezione ed un certo fascino. Al di là di tutto questo, è certamente rischioso avventurarsi in tali paradossi, che possono determinare qualche incomprensione.

L'internazionalizzazione dell'attività delle partecipazioni statali non è più un'opzione da effettuare, ma una necessità da praticare. Del resto, come abbiamo avuto modo di constatare direttamente nel corso dei viaggi recentemente effettuati, gli enti già si muovono positivamente in questa direzione, con risultati di assoluto rilievo e con affermazioni largamente positive per l'immagine del nostro paese all'estero, specialmente nel settore dei grandi lavori e dei grandi impianti.

Pertanto, quest'ultimo comparto deve essere preso in considerazione in tutta la sua valenza, ovviamente con le opportune integrazioni che le circostanze impongono in ordine al perseguimento delle finalità istituzionali.

Oggi dobbiamo chiederci non tanto se sia necessario e sufficiente l'attuale impegno di internazionalizzazione dell'attività

delle partecipazioni statali, quanto piuttosto come tale impegno debba realizzarsi.

CALOGERO PUMILIA. Si tratta di valutazioni che abbiamo formulato insieme.

VINCENZO RUSSO. Ho votato il parere cui l'onorevole Pumilia si riferisce, ma ciò non significa che io l'abbia pienamente condiviso. Gli atti non devono costituire una sorta di Bibbia; sono semplicemente una risposta alle condizioni congiunturali che la struttura produttiva del paese impone alla nostra meditazione.

Certamente l'internazionalizzazione, intesa come puro sforzo di esportazione, non è più sufficiente, anche se resta, nel breve e medio periodo, assolutamente necessaria in termini di compensazione delle nostre inevitabili importazioni di materie prime e di fonti energetiche.

È essenziale che tale funzione continui ad essere appoggiata e sostenuta non solo dalle stesse partecipazioni statali, che hanno realizzato operazioni di penetrazione commerciale di grandissimo rilievo, ma anche dall'intero apparato finanziario pubblico, con sostegni in termini di prestiti e di crediti agevolati sufficienti a compensare lo svantaggio italiano nei confronti di altri paesi esportatori quali il Giappone, gli Stati Uniti d'America e la Repubblica federale tedesca.

Del resto, questi paesi costituiscono un punto di riferimento o, potrei dire, di condizionamento dei nostri programmi, come il professor Prodi ha evidenziato questa mattina nella sua relazione. Occorrono, dunque, coraggio ed inventiva per immaginare forme di finanziamento alternative al dollaro; l'esempio di Volskij può rappresentare un primo importante passo in questa direzione, poiché si è fatto saggiamente ricorso all'ECU che ha mostrato, fino a questo momento, una stabilità assai superiore a quella del dollaro. Sempre a proposito di Volskij, oltre all'Italimpianti vi è anche la Cogefar che si occupa del settore civile; quindi, anche all'estero emerge questa capacità d'insieme, che conferisce un'immagine positiva al nostro paese.

È necessario che all'inventiva della classe politica e dei grandi operatori corrispondano azioni di fiancheggiamento — che del resto non sono mancate in passato — da parte delle istituzioni, anche attraverso il finanziamento del commercio estero.

Come ha affermato il presidente Prodi, l'internazionalizzazione non si limita al finanziamento ed all'ottimizzazione dei flussi commerciali da e per l'estero, ma richiede anche l'accettazione della presenza di operatori non italiani sul nostro mercato interno e l'agevolazione delle attività produttive dirette dei nostri imprenditori sui mercati stranieri; è necessario, inoltre, definire delle *joint ventures* in tutte le situazioni in cui ciò sia possibile e profittevole.

Il problema che vi pongo è il seguente: quali devono essere gli obiettivi di una politica di internazionalizzazione da parte del sistema delle partecipazioni statali? Credo di non dire nulla di nuovo ricordando che tra le finalità devono rientrare l'acquisizione di mercati con esportazioni dirette, il potenziamento delle strutture progettuali, l'introduzione in tempi rapidi di tecnologia ed, infine, il profitto, che deve sempre essere considerato come verifica di efficienza piuttosto che come fine ultimo.

Ritengo invece di aggiungere qualcosa di nuovo quando affermo che anche la politica di internazionalizzazione delle partecipazioni statali non deve perdere di vista alcuni obiettivi generali della politica industriale italiana, che sono principalmente — anche se in questi ultimi tempi sembrano offuscati — lo sviluppo delle aree più arretrate del paese ed una più agevole riconversione dei settori in crisi.

Non vorrei che si dimenticasse che l'economia di ampie zone del Mezzogiorno è ancora basata sulla produzione agricola, in particolare dell'olio e del vino, le cui colture sono oggi sostenute, sia pure precariamente, da politiche di intervento comunitario, destinate, comunque, ad essere ridimensionate e forse annullate in un futuro non lontano.

In altre aree operano imprese la cui attività è poco accettata dalle popolazioni locali e, comunque, destinata in prospettiva ad una rapida obsolescenza. Non siamo ancora un paese che possa vedere con favore la deindustrializzazione e la migrazione di attività produttive e di posti di lavoro verso aree esterne anche se maggiormente competitive.

Le partecipazioni statali devono gestire questo processo di graduale cambiamento giovandosi dell'internazionalizzazione, anche al fine di introdurre in Italia attività con un più elevato contenuto tecnologico e, quindi, meno soggette ai rischi della riconversione, dell'obsolescenza e della concorrenza.

Il professor Prodi ha affermato che proprio nel settore della tecnologia avanzata si riscontrano valide prospettive; naturalmente, se nel corso di questo processo si dovrà cedere qualcosa, il costo sarà sopportabile ed accettabile solo se ad esso corrisponderà un beneficio non inferiore.

Ritengo doveroso formulare un auspicio affinché non ci si lasci condizionare da uno *slogan* sia pure affascinante come è quello dell'internazionalizzazione fine a se stessa, ma si esprimano le debite riserve nei confronti di un'internazionalizzazione selvaggia, che rischierebbe di trovare forse vincenti alcune imprese, ma comunque perdente il sistema produttivo italiano nel suo insieme. È opportuno orientare le partecipazioni statali verso una gestione del processo di internazionalizzazione all'interno del quale si possano cedere aziende, posizioni di mercato e posti di lavoro solo a fronte di corrispondenti guadagni diretti ed immediati.

È evidente che stiamo delineando un cammino difficile — e forse il professor Prodi, avendo già incontrato tali difficoltà, preferirebbe evitarle — ma l'esperienza degli ultimi anni ci conferma che esistono oggi nelle partecipazioni statali capacità più che sufficienti a gestire questo percorso senza oscillazioni e sbandamenti, qualora vengano dal Governo e dal Parlamento elementi di indirizzo e di

sostegno adeguati per un compito tanto impegnativo. In tale contesto ritengo che la relazione di questa mattina prospetti non un'alba, ma certamente una condizione temporale incoraggiante per tutti noi.

SALVATORE CHERCHI. Vorrei associarmi agli apprezzamenti indirizzati al dottor Zurzolo per il lavoro da lui svolto e desidero anche esprimere, almeno sul piano personale, un riconoscimento al professor Prodi per il modo in cui ha gestito la vicenda relativa alla direzione generale dell'IRI, soprattutto per la difesa puntigliosa del *management* interno; al di là di ogni giudizio di merito, ritengo che ciò debba essere apprezzato, specialmente in tempi come quelli attuali.

Venendo ai temi in trattazione, mi atterrò fundamentalmente agli obiettivi propri di un'audizione, ossia la comprensione chiara del punto di vista del nostro interlocutore. In questo senso vorrei porre alcune domande a chiarimento od integrazione di quanto il professor Prodi ci ha esposto.

Vorrei innanzitutto sapere, per una più compiuta valutazione, se i dati contenuti nelle tabelle distribuite sono espressi in moneta costante oppure in valore monetario.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Sono espressi in moneta corrente.

SALVATORE CHERCHI. In questo caso, evidentemente, il significato del riequilibrio tra settori specialistici e settori maturi va correttamente interpretato con riferimento al volume reale delle attività cui i dati si riferiscono.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Si tratta della traduzione in lire delle esportazioni, che però vengono espresse in più valute, tra le quali il dollaro rappresenta il 43 per cento. Nonostante la discesa del dollaro - tradotto in lire - siamo riusciti a crescere. In termini reali, la crescita è maggiore di quella esposta.

SALVATORE CHERCHI. Dal 1981 al 1987 si è registrato il passaggio da 8 mila a 9 mila miliardi. Se non ho capito male, il dato reale è superiore al valore espresso in moneta corrente.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. È difficile dirlo, però siamo andati contro un calo del dollaro.

SALVATORE CHERCHI. Semmai si può misurare il volume.

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Ciò non è possibile, perché oggi un radar ha un valore completamente diverso da quello che poteva avere nel 1981.

SALVATORE CHERCHI. Vi è, comunque, una crescita del valore reale sia nel volume globale, sia nel *mix*, quindi, il dato è qualitativamente significativo.

In merito al quadro che lei ha fatto dello scenario internazionale, in rapporto all'evoluzione del commercio e delle opportunità di mercato, gradirei una valutazione più precisa in riferimento alle aree del terzo mondo. Mi sembra che ci troviamo in una situazione di progressiva evoluzione: vi sono tentativi di regolazione del debito anche mediante meccanismi di *equity swap*. Nel corso di un recente viaggio in sud America abbiamo potuto osservare che, dopo una fase nella quale era apparso obbligatorio allocare diversamente gli interessi di mercato dell'IRI, nei prossimi anni queste aree rivestiranno probabilmente un certo interesse economico.

In questi anni abbiamo assistito ad una modificazione delle tendenze del sistema delle imprese italiane, le quali fundamentalmente realizzavano l'internazionalizzazione attiva attraverso l'*export*: ultimamente, invece, vi è stata una forte crescita degli investimenti diretti all'estero. Vorrei sapere qual è il contributo dell'IRI a questo processo, con una specificazione puntuale degli investimenti effettuati nei diversi paesi.

Un altro punto che vorrei approfondire, in quanto mi sembra abbia un grande significato politico, è il concetto di internazionalizzazione. Professor Prodi, ricollegandomi ad una considerazione fatta dal collega Russo ed al paradosso da lei citato questa mattina dicendo che bisogna investire in Baviera per far crescere l'economia meridionale, desidero sottolineare che un'impresa internazionalizzata rappresenta un punto di forza per l'economia di un paese.

Tuttavia il sistema delle partecipazioni statali - e la sua politica di internazionalizzazione - va valutato rispetto ad esigenze di ordine più generale. Intendo dire che questa Commissione deve affrontare il tema dell'internazionalizzazione dell'economia italiana, e con esso i problemi relativi al Mezzogiorno, cioè ad un'area del paese che contribuisce all'esportazione globale per l'8 per cento.

Il professor Saraceno, nel corso di un'audizione, ha posto come ineludibile la questione dell'industrializzazione del Mezzogiorno: il sistema delle partecipazioni statali deve contribuire all'industrializzazione ed all'ammodernamento delle reti, incidendo, quindi, sull'economia di un'area che rappresenta il 40 per cento del paese.

Professor Prodi, è d'accordo su questa impostazione? In caso contrario, qual è la differenza tra questo ed il suo punto di vista? Non si tratta certo della possibilità o meno di fare investimenti in Baviera. Si tratta, semmai, di fare una valutazione sulla strategia di uno strumento di intervento pubblico, quale è il sistema delle partecipazioni statali, in relazione all'internazionalizzazione di tutta l'economia italiana.

Infine, per quanto concerne le strategie per la crescita, desidero rivolgerle un cortese e pacato invito a darci un aiuto per riportarne il dibattito nella sede propria (cioè in una Commissione parlamentare che ha compiti di vigilanza e controllo sul sistema delle partecipazioni statali).

A nome del gruppo comunista esprimo il massimo disappunto e la più ferma protesta per la penosa vicenda nella

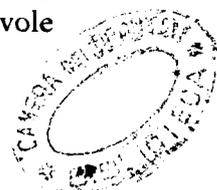
quale il sistema delle partecipazioni statali si è incagliato (per la responsabilità politica del Governo), provocando danni ingenti alle imprese. Non credo che, in questo clima, sia facile la conduzione aziendale: da mesi sono bloccate operazioni che rispondono ad oggettive necessità del sistema economico del paese e si sta accumulando un ritardo che non potrà non essere pagato dal sistema nel suo complesso.

Per queste ragioni, professor Prodi, ripeto la mia richiesta di aiuto per riportare nella sede propria un dibattito che si svolge dappertutto tranne che nelle sedi istituzionali deputate ad affrontare questo tipo di problemi. In una recente intervista sul settimanale *l'Espresso*, lei ha denunciato fatti gravissimi, dei quali si dovrebbe discutere in questa Commissione.

I processi di concentrazione ed internazionalizzazione che si impongono per il sistema delle imprese italiane hanno come snodo in settori cruciali il sistema delle partecipazioni statali. Ciò non per il peso globale che esso ha nella cifra finale, ma per la sua presenza determinante in settori quali le telecomunicazioni, l'energia e la metallurgia, nei quali si gioca la riorganizzazione su scala internazionale dei gruppi industriali.

Assistiamo nel nostro paese, ma anche a livello comunitario, all'emergere di linee che assumono la privatizzazione nel sistema italiano delle partecipazioni statali come un indirizzo da perseguire. Questo indirizzo è stato esposto dai rappresentanti del Governo ed in particolare dal ministro dell'industria: non sappiamo se quest'ultimo parlasse a titolo personale, (nella babele delle lingue che vi è nel Governo della Repubblica tutto è possibile), anche se trovo strano che un ministro esponga la propria opinione su fatti così delicati.

Lo stesso orientamento l'abbiamo sentito illustrare da autorevoli rappresentanti della CEE che, al di là delle affermazioni di principio sulla neutralità del mercato unificato od in relazione alla proprietà delle imprese, di fatto hanno sostenuto una linea tendenziale favorevole alla privatizzazione.



Chiedo pertanto al professor Prodi, in qualità di *manager* dell'IRI, ma anche come economista, di dirci la sua opinione sull'insieme del sistema imprenditoriale italiano pubblico e privato e quindi sulle debolezze e sui punti di forza di quest'ultimo e sul ruolo attuale e prospettico che il sistema delle imprese pubbliche deve svolgere.

Per chiarezza, qualora venisse fraintesa la posizione della nostra parte politica, noi riteniamo che il sistema delle partecipazioni statali non sia un accidente della storia, un qualcosa che è scaturito come Minerva dalla testa di Giove: si tratta di una realtà che ha una sua giustificazione storica soprattutto nelle debolezze strutturali del sistema imprenditoriale privato. Le partecipazioni statali sono nate dai fallimenti dei privati e dall'incapacità del capitalismo privato, della cosiddetta grande borghesia italiana, di conseguire gli obiettivi di sviluppo del sistema industriale propri di un paese avanzato.

Per quanto riguarda gli strumenti e le strategie della crescita, vi è da affrontare lo snodo tra pubblico e privato a livello nazionale ed internazionale: quali accordi l'IRI ritiene necessario conseguire? Quali operazioni di riassetto all'interno del sistema delle partecipazioni statali è necessario perseguire? Questa è una materia che più frequentemente viene trattata sui giornali e, pertanto, vorremmo che venisse riportata in questa Commissione.

Professor Prodi, lei ha recentemente accennato all'inseparabilità del settore manifatturiero da quelli dell'energia e dei trasporti, alludendo - suppongo - alle sinergie che è possibile sviluppare in questo comparto tra i due settori: vorremmo che lei esplicitasse questo ragionamento, che peraltro ho preso a titolo puramente esemplificativo per esortarla ad esporci la strategia e gli obiettivi che l'IRI ritiene necessario perseguire, in relazione all'argomento che stiamo discutendo ed al costo che il sistema dovrebbe sopportare qualora non venissero realizzate certe operazioni di riassetto.

Desidero, infine, porre una domanda specifica a proposito del settore agroali-

mentare: mi pare che sia in atto una riconsiderazione di questo settore, che nel passato fu definito troppo in fretta come di non rilevante interesse strategico. L'agroalimentare sarà, viceversa, uno dei settori veramente strategici, anche alla luce della debolezza di cui soffrono sia il sistema italiano sia quello europeo. Mi sembra di ricordare che fra le dieci imprese che operano nel settore agroalimentare in Europa solamente due siano europee e soltanto una faccia parte della CEE. Pertanto, a questo riguardo si pongono per il sistema italiano anche obiettivi di carattere industriale.

Il professor Prodi ha definito l'IRI come un gigante composto di nani, intendendo evidentemente dire che è necessario crescere specializzandosi in singoli settori. È chiaro che non può esistere un gigante fatto di giganti e che non può essere tutto *super* - per usare un termine giornalistico - all'interno di una *holding* industriale.

La nostra parte politica ha sollevato tale questione, anche con argomenti sul complesso delle concentrazioni che verrebbero a realizzarsi all'interno di uno stesso sistema e, quindi, anche in relazione all'impatto di valenza più generale che comporta un sistema che assomma in se stesso le banche, l'intero comparto manifatturiero pubblico, i servizi, le reti e così via.

Abbiamo trattato tale argomento anche con riguardo a valutazioni di carattere eminentemente industriale, in quanto a noi pare che assommare all'interno di uno stesso sistema la domanda e l'offerta, come spesso accade, non aiuti a conseguire obiettivi di efficienza e di sviluppo del sistema. In ragione di ciò abbiamo posto la necessità di separare il sistema manifatturiero da quello dei servizi.

Nell'audizione svolta al Senato, il professor Prodi ha già avuto modo di esporre il punto di vista dell'IRI sulla cosiddetta legislazione anti-*trust*: a suo avviso, professore, per sostenere i processi e gli obiettivi di cui stiamo discutendo, il sistema legislativo italiano e, più in generale, la normativa, sono adeguati, oppure occorre qualche altro provvedimento che

agevoli questo processo? Tale domanda prende le mosse dal disappunto determinato dalla vicenda chimica, nella quale, per realizzare un'integrazione fra il sistema pubblico e privato, si sono varati provvedimenti legislativi che incidono su una materia tanto delicata, rivelandosi di fatto a sostegno di un'unica operazione industriale.

ALFREDO MANTICA. Innanzitutto mi scuso per non aver partecipato fin dall'inizio alla seduta odierna ma, per dirla con una battuta, il mezzo dell'IRI ha riportato questa mattina la sua solita « oretta » di ritardo...

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Si trattava del preannunciato sciopero dei controllori di volo.

ALFREDO MANTICA. Se vogliamo essere precisi, il ritardo è imputabile al traffico aereo! A parte la battuta, ritengo che l'audizione odierna abbia una rilevanza fondamentale, soprattutto per noi che siamo ancora legati alla vecchia concezione del sistema delle partecipazioni statali, mentre anche dalle domande poste dai colleghi, pare emergere l'immagine di un settore che assume posizioni sempre più variegate.

Dall'esposizione del professor Prodi emerge la logica di un grande gruppo industriale diversificato che affronta i problemi del mercato mondiale, compie precise scelte ed opera nei limiti dei vincoli che il sistema politico a volte gli pone, comunque secondo criteri che non mi paiono assolutamente discutibili, nella misura in cui il gruppo medesimo persegue il raggiungimento di obiettivi di efficienza, produttività e profitto. Come si concilia - ed è questo il quesito essenziale che rivolgo al presidente dell'IRI - un tipo di logica industriale strettamente privatistica con un assetto proprietario del gruppo di carattere prevalentemente pubblico?

Questa logica di internazionalizzazione, cioè determinata dal mutamento dei mercati, dall'innovazione tecnologica,

dalla necessità di grandi investimenti e di scambio di *know-how*, oltre che da altri fattori, a quali obiettivi strategici del settore delle partecipazioni statali, e dell'IRI in particolare, corrisponde?

Alcuni colleghi sostengono che non si deve perseguire necessariamente il profitto, che può essere considerato soltanto un parametro di efficienza, altri affermano che le partecipazioni statali storicamente sono nate per colmare alcune lacune del sistema imprenditoriale privato e che quindi - se ho ben compreso - tale logica potrebbe permanere. Qual è a questo punto - ripeto - la missione strategica di un sistema di partecipazioni statali, nel caso specifico dell'IRI?

Se l'obiettivo fosse soltanto il profitto - il che, per quanto ci riguarda, non sarebbe certamente condannabile - ovviamente risulterebbero scarsamente comprensibili determinati rapporti tra il sistema delle partecipazioni statali ed il settore pubblico; oppure non si comprenderebbe appieno la logica di voler negare il ruolo di ammortizzatore sociale che storicamente il sistema delle partecipazioni statali ha indubbiamente avuto (senza entrare nel dettaglio degli interventi susseguitisi nel tempo, da quelli svolti nelle aree depresse a quelli a difesa dei livelli occupazionali). Fino a che punto la logica industriale dell'internazionalizzazione è ancora coerente con la motivazione per la quale sono nate e si sono sviluppate le partecipazioni statali? Non sarebbe possibile trasformare le grandi *holding* industriali, qual è l'IRI, in *public companies*, vendendo non necessariamente ai grandi gruppi privati, al fine di favorire un rapporto più diretto tra il cittadino risparmiatore ed il sistema delle imprese e sgravando peraltro lo Stato da impegni di carattere finanziario non indifferenti?

Sostanzialmente, mi sembra che, di fronte ad una scelta quasi obbligata, dettata dal mercato e dal tipo di attività svolta, si ponga oggi l'esigenza di fermarsi un attimo (considerato che tempi di sosta maggiori nel sistema industriale non sono ammessi), al fine di riesaminare il tipo di realtà che stiamo costruendo

rispetto alle motivazioni originarie che erano alla base del sistema delle partecipazioni statali.

Sono convinto che se non sciogliamo (non dico in maniera definitiva, ma almeno orientativamente) questo nodo, che credo esista in molti settori della politica italiana, tutte le questioni da affrontare più specificamente (quali il ruolo delle banche all'interno dell'IRI, la bontà o meno dei criteri dei poli di aggregazione industriale e della specializzazione tra manifattura e servizi) non potranno trovare soluzioni definitive.

Siamo consapevoli del fondamentale ruolo del sistema delle partecipazioni statali e dell'intervento dello Stato nell'economia; siamo convinti, peraltro, che tale intervento non debba essere mirato soltanto al profitto, ma debba tener conto anche — come ho già rilevato — delle funzioni tipiche dello Stato: difesa dei livelli occupazionali, ruolo di ammortizzatore sociale, interventi in aree depresse. Indubbiamente, si tratta di vincoli pesanti se si intende seguire una logica che miri solo all'industrializzazione.

È mutato, ovviamente, il ruolo dell'IRI rispetto a quello che l'Istituto svolgeva all'atto della sua costituzione, ma è forse giunto il momento di ripensare seriamente alla funzione che può ancora oggi avere il sistema delle partecipazioni statali nel nostro paese nel processo di internazionalizzazione dei mercati, in cui sicuramente forme di politica autarchica, che cinquanta anni or sono erano alla base della costituzione dell'IRI, sono a dir poco improponibili.

ENZO POLIDORI. Anche in considerazione delle osservazioni che il collega Cherchi ha svolto a nome del gruppo comunista, vorrei sottolineare brevemente alcuni aspetti.

Do atto al presidente Prodi della chiarezza della sua esposizione, anche se avverto la necessità di approfondire ulteriormente alcuni problemi. Concordiamo tutti sul fatto che si stanno sviluppando sulla scena mondiale nuovi processi per quanto riguarda i rapporti industriali ed economici, come del resto avviene per le

stesse relazioni politiche internazionali. In considerazione di ciò, si afferma da più parti che i criteri di interdipendenza regolano in misura sempre crescente tali rapporti.

Pertanto, vorrei sapere dal presidente Prodi se, di fronte a questi processi, il ruolo dell'IRI sia cresciuto (in termini complessivi, non di fatturato), oppure se la trasformazione in atto abbia comportato il ridimensionamento dell'Istituto sulle nuove frontiere. In quest'ultimo caso non ritengo complessivamente valida la scelta operata, non perché l'IRI non debba affermarsi nell'ambito delle nuove richieste avanzate da parte di coloro con i quali si instaurano rapporti commerciali ed industriali, ma perché reputo errato aver attribuito al settore manifatturiero un ruolo residuale, abbandonandolo sostanzialmente, ed esclusivamente, al capitale privato.

Non mi sembra che il settore manifatturiero, così bistrattato, debba essere abbandonato; ritengo, invece, che esista un ripensamento in tal senso anche nelle società cosiddette avanzate, cioè nelle aree in cui questi problemi si sono precedentemente manifestati. Le ultime esperienze con l'estero ci insegnano che in talune realtà la domanda del manifatturiero è fortemente presente; pertanto, un suo abbandono denoterebbe scarsa lungimiranza.

Circa la questione delle cosiddette chiavi in mano, dobbiamo essere nelle condizioni di poter concorrere e di soddisfare eventuali richieste; tuttavia, mi sembra che ultimamente il problema delle chiavi in mano sia considerato di minore importanza, mentre si afferma sempre di più quello fondamentale delle *joint ventures*, sul quale si impone una riflessione, in quanto alcuni imprenditori del nostro paese ne avvertono fortemente il limite (con riferimento, in modo particolare, a mercati quali l'Unione sovietica e la Cina, che guardiamo con grande attenzione). Professor Prodi, lei non ritiene che queste posizioni in prospettiva risultino perdenti? Non pensa che le *joint ventures* rappresentino una novità di cui

tutti – e in modo particolare l'Istituto da lei presieduto – debbano occuparsi?

Chi si dichiara più favorevole a processi di questa natura forse sarà altrettanto propenso ad avere mercati e commesse. Su ciò si gioca una delle partite più importanti per il nostro paese e per la nostra economia, e sulla quale la nostra presenza è certamente apprezzata.

Concludo ribadendo l'opportunità di introdurre maggiore chiarezza nel settore e di procedere verso scelte di questa natura; solo in tal modo si avrà un mondo sempre più interdipendente e sempre meno coloniale.

PRESIDENTE. A nome del gruppo socialista vorrei esprimere alcune considerazioni in ordine al dibattito effettuato. Occorre dare atto al professor Prodi di aver usato in questi anni la parola-chiave internazionalizzazione, un termine importante che rispecchia un grande mutamento all'interno del mercato nazionale. Desidero soffermarmi, in particolare, su una valutazione espressa sia dal professor Prodi sia da alcuni colleghi, secondo la quale l'internazionalizzazione nel nostro paese è stata molto più lenta rispetto ai mutamenti intervenuti in questi ultimi anni nell'economia mondiale.

Intendo cioè affermare che, sebbene all'interno del mercato mondiale si siano registrati movimenti che ne hanno mutato lo scenario, le partecipazioni statali in Italia hanno proceduto molto più lentamente del grande capitale privato. Specialmente nel settore della finanza ed in quello bancario riscontriamo una sorta di incapacità di disegnare scenari strategici in un settore che, come abbiamo verificato a Bruxelles, sarà fondamentale per la nostra politica finanziaria ed economica.

Le partecipazioni statali attraversano una fase di grande cambiamento. A mio avviso, occorre cancellare la peculiarità di origine (come affermava il senatore Mantica), la cultura autarchica, il provincialismo; per fare una battuta, dobbiamo invitare le partecipazioni statali ad impa-

rare le lingue straniere. Ciò significa sprovincializzarsi, compiere un grande salto di qualità, una sorta di suicidio generale per raggiungere l'obiettivo della internazionalizzazione. Non dobbiamo dimenticare, infatti, che molte volte le operazioni effettuate in taluni settori non agevolano il processo di internazionalizzazione. Non si possono percorrere scorciatoie nel processo di internazionalizzazione.

Non ritengo che questa sia la sede in cui discutere del sistema delle partecipazioni statali, delle strategie dell'IRI e di problematiche affini; nei prossimi giorni incontreremo il ministro delle partecipazioni statali e nel corso di quell'audizione affronteremo le tematiche relative al suo Ministero. Ognuno può esprimersi come ritiene giusto, ma io intendo soffermarmi solo sul tema specifico in discussione.

SALVATORE CHERCHI. Ritengo che l'IRI sia abbastanza maturo per non aver bisogno di consigli. Vorrei invece una risposta ai quesiti che ho posto.

PRESIDENTE. Non credo, onorevole Cherchi, che vi sia contrasto tra ciò che ho detto ed il suo intervento; quindi non accetto la polemica.

Mi interessa comprendere in quale modo l'IRI si stia preparando per l'internazionalizzazione e quale politica di alleanze voglia perseguire. Queste sono le domande fondamentali che dobbiamo porci nell'ambito della presente audizione. L'onorevole Polidori ha posto l'accento sulle *joint ventures*: mi chiedo se sia questo lo strumento necessario; se la risposta è affermativa, perché alcuni settori importanti delle partecipazioni statali – e lo ribadiva anche l'onorevole Pumilia – non si predispongono alla cultura della *joint venture*?

Quale obiettivo intende raggiungere l'IRI attraverso l'internazionalizzazione? Vuole avvantaggiare la produzione, oppure la tecnologia o la ricerca come diceva l'onorevole Russo, e la commercializzazione?

ROMANO PRODI, *Presidente dell'IRI*. Prima di cominciare a rispondere, desidero, non per fatto formale, ma sostanziale, aggiungere la mia testimonianza ed il mio ringraziamento per l'attività svolta dal dottor Zurzolo.

Per quanto riguarda le questioni sollevate dai commissari, emerge in tutti gli interventi una domanda generale che può essere riassunta nell'accenno dell'onorevole Pumilia alla scadenza del 1992: come si posiziona l'IRI in vista di quell'evento.

A tale proposito debbo dire che l'Istituto si trova ancora in una posizione di debolezza; stiamo recuperando velocemente, ma l'esposizione che vi ho fatto all'inizio ha rivelato che, pur essendo soddisfatti di quanto si è ottenuto fino ad oggi, siamo preoccupati per il lavoro che ancora deve essere svolto.

Le altre preoccupazioni sollevate riguardano le alleanze, le *joint ventures* ed i motivi per i quali una cultura di questo genere non trova un totale accoglimento nell'ambito dell'IRI. Non è così: abbiamo una vasta esperienza alle spalle. Non vorrei essere pedante o cattedratico, ma desidero ripercorrere alcuni fatti storici.

La prima generazione in regime di mercato comune ha visto pochissime fusioni fra imprese europee, poiché esse si realizzavano tutte all'interno di un solo paese, oppure con aziende americane. Tutto ciò può stupire l'osservatore superficiale meravigliato del perdurare di tale situazione dopo l'istituzione del mercato comune, quando in anni precedenti, durante il fascismo ed il nazismo, o ancora prima, sono nate tutte le grandi imprese multinazionali europee come la Nestlé, la Philips, e via dicendo. Non si tratta di un paradosso: la generazione precedente all'istituzione del mercato comune ha assistito alla concentrazione delle grandi imprese nazionali, per far fronte alla gara che è cominciata all'inizio degli anni ottanta.

L'Italia non ha fatto nulla ed in molti casi ciò è dipeso dal nodo del dualismo tra pubblico e privato, che nessuno ha voluto affrontare. Mi vanto di aver posto

il problema drammatico della necessità di unire le nostre forze per affrontare la concorrenza internazionale; abbiamo accumulato venti anni di ritardo, sebbene in questi ultimi anni abbiamo corso moltissimo. Tuttavia, quando la FIAT tentò di comprare la Citroën, De Gaulle si oppose e la unì alla Peugeot; potrei elencarvi tanti altri esempi di queste fusioni.

L'insistenza per il raggruppamento ed il rafforzamento dei settori, come premessa all'internazionalizzazione, derivava da una seria analisi della storia, e la consapevolezza del nostro ritardo storico ci portava a denunciare l'eccessivo numero di produttori di materiale ferroviario o di centrali elettriche tradizionali, in un paese come l'Italia in cui la domanda interna era limitata.

Tutti quei progetti che sono stati chiamati impropriamente poli - giacché tale concetto indica l'unicità del rapporto verso un solo committente - mentre dovrebbero essere definiti raggruppamenti, sono essenziali ad una strategia internazionale, per non presentarsi divisi all'appuntamento dell'internazionalizzazione, privi di forza. Tuttavia non è importante che questi raggruppamenti si formino nell'ambito delle partecipazioni statali o delle imprese private (mi riferisco all'Italia ed al suo rafforzamento per diventare coprotagonista dell'oligopolio europeo). Ritengo che il mio discorso costituisca la risposta a molte delle vostre domande.

Per quanto riguarda il paradosso di cui parlava l'onorevole Russo, vorrei ricordarvi che quando abbiamo acquistato la Union switch & signal abbiamo creato a Napoli un centro direttivo dell'elettronica del segnalamento ferroviario di rilevanza mondiale, che mai avrebbe raggiunto tale livello senza una solida presenza negli USA, dove è elevatissima la domanda in tale settore. Il medesimo discorso vale per la DEE Howard nel campo delle trasformazioni aeronautiche. Certamente quello che dico non ricorre in tutte le situazioni.

L'onorevole Polidori mi sembra abbia inteso dire che vi fosse una sorta di filosofia del manifatturiero come residuale.

Non è così: si tratta invece di una filosofia del manifatturiero forte. Ho sempre sostenuto che dal punto di vista dell'occupazione il terziario diventerà prevalente, ma non è possibile avere un terziario moderno se non si ha un settore manifatturiero modernissimo. Non dimentichiamo che il secondario, cioè l'industria, è il perno della nostra attività economica.

Fatte queste premesse generali, come ha sostenuto l'onorevole Pumilia, ritengo che si debba intervenire in fretta per il riassetto delle telecomunicazioni. Per quanto riguarda gli accorpamenti, è necessario acquisire una cultura parallela a quella degli altri paesi, anche se in questi casi non vi è concorrenza diretta. Non è possibile avere servizi di pari livello di quelli degli altri paesi se non si realizzano con accorpamenti, la cui mancanza grava sull'economia del nostro paese.

Un'identica preoccupazione nutro in merito al problema dell'impiantistica e dei lavori pubblici. La concorrenza dei costi in questo campo non è limitata alle automobili od alla pasta, ma si estende anche ai treni ed agli appalti. Si tratta di settori sviluppatosi nei diversi paesi con diverse filosofie.

Alcuni paesi, come la Francia e la Germania, hanno già ultimato l'attuazione di grandi piani relativi ad opere pubbliche interne. Noi dobbiamo ancora farlo, pertanto ciò suscita il desiderio delle imprese estere, con la loro capacità produttiva, di intervenire nel nostro paese. A questo punto sorge il problema dell'impostazione dei rapporti e delle alleanze con tali imprese, considerato che resistiamo alla concorrenza anche nel settore delle opere pubbliche, nel quale attualmente non disponiamo di raggruppamenti di dimensioni adeguate. Nel momento in cui bisogna agire con centri di ricerca, gruppi di progettazione ed interventi finanziari cospicui, è necessario essere supportati da gruppi di grandi dimensioni.

L'apertura a questo tipo di strategia comporta un altro problema, esposto nelle domande che mi avete rivolto in varie forme: l'onorevole Pumilia ha par-

lato di *standards*; l'onorevole Cherchi di un adeguato sistema legislativo. In effetti, abbiamo notevoli problemi in merito agli *standards*; a questo proposito ho notato un pericoloso atteggiamento nel mondo produttivo italiano, volto a ritardarne il più possibile l'adeguamento a quelli internazionali. Possiamo trarre solo vantaggi dall'affrettare i processi di omogeneizzazione poiché, ogni volta che ciò è avvenuto, l'industria italiana è stata vincente. In caso contrario, vi è il rischio di accumulare ritardi incolmabili.

L'accettazione di *standard* massimi e di un confronto più aperto fa parte del processo stesso di internazionalizzazione: un'eventuale chiusura non può far altro che impigrire le nostre imprese. Di questo sono profondamente convinto e, se ne avessi il tempo, potrei darvene prove precise e concrete, anche perché il nostro è un sistema legislativamente debole.

Per quanto riguarda le aree del terzo mondo, forse sono stato troppo sintetico e l'onorevole Cherchi ha perfettamente ragione a sottolinearne l'importanza, ma abbiamo applicato e dobbiamo applicare una politica seriamente selettiva, in accordo con le nostre autorità di governo ed in collegamento con il fondo di cooperazione.

Per fare qualche esempio, nell'America latina vi è qualche segno di ripresa, dopo lunghissime crisi in alcuni paesi: in Brasile abbiamo buone possibilità di cooperazione in campo aeronautico (vi è già un accordo con il governo brasiliano); per quanto concerne l'Argentina vi sono molti progetti, ma il paese si trova ora in fase prelettorale, il che porterà ad uno slittamento di qualche mese. Vi è comunque un saldo e continuo rapporto intellettuale, che comporta da parte di quel paese un'attenzione fortissima allo strumento delle partecipazioni statali; per quanto riguarda il Venezuela vi è una ripresa rilevante.

In riferimento agli *equity swap*, stiamo facendo alcuni tentativi col Brasile ed abbiamo maggiori possibilità con il Messico, anche se quest'ultimo paese sta sempre più integrando la propria economia con

quella degli Stati Uniti d'America. Infatti, con gli altri paesi abbiamo crescenti affari, ma non con il Messico, perché ormai è parte dell'« impero ».

In merito agli investimenti esteri, abbiamo 600 miliardi di capitale in controllate estere e 600 miliardi in partecipate. Si tratta, pertanto, di una presenza piuttosto consistente; 1.200 miliardi, che vanno dalla SGS di Singapore alle imprese che ho elencato prima, cominciano ad essere un fatto estremamente interessante.

In Africa, invece, le cose vanno male a causa dei gravi problemi dei diversi paesi: nel 1981 l'Algeria ha assorbito 235 miliardi di esportazioni dell'IRI, nel 1987, 133; la Nigeria è passata da 110 miliardi a 71, la Libia da 365 a 61.

PRESIDENTE. A quali settori si riferiscono tali cifre ?

ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI. A tutti. L'Africa è un continente preoccupante, è inutile negarlo. Essa conta poco nell'economia mondiale, ma negli interessi dell'Italia deve avere priorità, nel quadro di una più complessiva ripresa dei rapporti dell'Europa almeno con i paesi dell'Africa del nord.

Abbiamo di fronte a noi nel bacino del Mediterraneo una tragedia economica, che si consuma con dimensioni e potenzialità che non ci sogniamo nemmeno e ciò mi preoccupa più di ogni altra cosa. Un anno fa avevamo affermato che tutto il nord Africa, esclusa l'Algeria, versava in condizioni di grave crisi economica: ora anche l'Algeria, che giudicavamo l'unico paese solido nel medio periodo, sta manifestando problemi drammatici. È un problema politico al quale siamo pronti a rispondere, ma che va non solo ben oltre l'IRI, ma anche oltre l'Italia: è una responsabilità enorme dell'Europa che dobbiamo assolutamente porre in prima linea.

Ho posto particolare attenzione all'Asia rispetto all'Africa ed all'America latina, perché nel campo delle relazioni di affari non si può trascurare il grandioso

aspetto quantitativo che l'Asia presenta: tutta l'Africa ha, infatti, la metà degli abitanti dell'India e poco più di un terzo di quelli della Cina. Pertanto, se mi si chiede a quali dei paesi nuovi io guardi, rispondo che guardo all'Asia, sia per l'aspetto quantitativo, ma anche per l'evoluzione qualitativa.

Tuttavia, come ho già affermato, ritengo che si debba affrontare il problema del nord Africa in un'ottica diversa e con intelligenza e mezzi differenti rispetto a quelli usati in passato.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti e l'industrializzazione del Mezzogiorno ritengo di aver già risposto, così come ho risposto alla domanda sulla strategia della crescita, connessa al motivo per il quale certe operazioni devono essere sbloccate molto in fretta. Onorevole Cherchi, questo non comporta necessariamente un ricorso alla privatizzazione; vi sono alcuni settori per i quali ho fortemente insistito a favore della privatizzazione perché non avrebbero retto nella loro dimensione, ma ritengo che l'internazionalizzazione non debba passare necessariamente attraverso la privatizzazione.

Il problema è che l'impresa pubblica deve avere capacità di azione e di movimento analoghe a quelle delle imprese private, senno si può incorrere nel rimprovero di essere stati meno attivi nei mercati internazionali. Ovviamente, se si hanno le gambe legate, non si può correre allo stesso ritmo di chi le ha sciolte.

Esiste un grande interesse nei confronti della formula delle partecipazioni statali in ambito internazionale: per quanto riguarda l'Unione sovietica, Gorbaciov mi ha rivolto domande estremamente interessate ed interessanti sul ruolo del sistema pubblico e sulla concorrenza, sia fra le strutture pubbliche, sia fra queste ultime e quelle private.

SALVATORE CHERCHI. Abbiamo un socialismo in casa !

ROMANO PRODI, Presidente dell'IRI. Proprio un socialismo in casa no, ma una formula che stanno studiando con molta

attenzione sì; una formula che, se usata bene, ha buone potenzialità. Il risveglio intellettuale su queste formule è la premessa per poter realizzare affari.

Nei momenti di crisi si era persa la capacità di essere studiati dall'estero, ma quando si ricomincia ad essere studiati, la questione diventa interessante. L'onorevole Polidori mi chiedeva quali strumenti si debbono usare, una volta abbandonato il sistema delle chiavi in mano e delle *joint ventures*. Rispondendo anche all'ultima domanda rivoltami dal presidente, ritengo che si debbano usare tutti gli strumenti a disposizione, proprio perché ci si trova di fronte ad un grande fatto culturale, non mitizzandone nessuno.

Siamo stati, infatti, tra i primi a trattare una *joint venture* con l'Unione sovietica, dalla quale credo usciranno aspetti abbastanza interessanti, sia per il paese, sia per l'IRI. Gli stessi sovietici sono in fase di profonda evoluzione; siamo in attesa della nuova delibera - che probabilmente Gorbaciov avrà rinviato a causa degli avvenimenti politici di questi giorni - in base alla quale pare che il governo sovietico rinunci al 51 per cento assoluto. In alcuni casi, rinunciando a comandare totalmente, si può trarre ugualmente un vantaggio, per esempio guadagnando sul *know-how*, sulla tecnologia o sull'esperienza; in altri casi si può essere interessati al 50 per cento, oppure anche alla maggioranza. Quando esistono leggi che impediscono ad un paese di andare in minoranza, si è in presenza di un grosso vincolo nei confronti della *joint venture*. Tuttavia quest'ultima è uno strumento molto interessante ed importante; sono perfettamente d'accordo con l'onorevole Polidori che le chiavi in mano con l'Unione sovietica diminuiranno sempre di più, perché se quel paese si aprirà a varie esperienze industriali, ricorrerà a tale sistema solo se costretto dalla necessità.

Siamo pronti ad usare altri strumenti; per questo posso affermare tranquillamente, onorevole Polidori, che il ruolo dell'IRI nel processo di internazionalizzazione è molto cresciuto in questi anni. Certamente può accadere di perdere il

controllo di un *business*, ma non per questo si può pretendere, come ha fatto fino ad ora l'Unione sovietica, di essere sempre in maggioranza, perché gli affari subiscono in tal modo limitazioni molto forti.

Esiste un problema enorme, che ho sollevato spesso in ambito comunitario, e cioè che vi sono molti paesi aperti e penetrati dall'assorbimento e dall'acquisto di imprese dall'esterno: la Gran Bretagna innanzitutto, poi la Francia, l'Italia e la Spagna. Vi sono altri paesi, come la Germania e l'Olanda all'interno del mercato comune, e la Svizzera e la Svezia all'esterno della CEE, che sono assolutamente impenetrabili: è un elemento di preoccupazione grandissima, dato che non si può fare alcun *take-over*, nessun acquisto ostile di nessuna impresa in Germania, perché la struttura proprietaria è talmente intrecciata che, praticamente, non si riesce a comprare alcuna azienda. Vi sono addirittura legislazioni, come quella svizzera e quella svedese, che lo proibiscono.

A parte il caso della Germania che, pur avendo una legislazione aperta e moderna, non consente tali operazioni per la realtà dell'intreccio proprietario, in altri paesi vige una vera e propria legislazione discriminatoria contro gli stranieri: non vedo perché non potremmo fare altrettanto.

Diversamente, si arriverà a quella simmetria che attualmente sta preoccupando il governo spagnolo. La Spagna sta, infatti, vivendo una primavera meravigliosa, ma ha un problema gravissimo: l'apertura internazionale avviene ad opera di imprese straniere che coprono imprese spagnole; finché ciò va avanti per qualche anno non succede niente, ma non si può arrivare a vendere tutto il paese! Ecco perché dobbiamo analizzare tutti i nuovi problemi che stanno emergendo.

Mi è stato chiesto quali accordi l'IRI ritenga necessario perseguire: la mia risposta è che la sopravvivenza stessa dell'Istituto impone il perseguimento di tutta la gamma possibile di accordi.

L'alternativa, infatti, è tra l'internazionalizzazione e la scomparsa dai mercati: è questa la nuova sfida a livello mon-

diale, ed è questo il senso anche del paragone un po' provocatorio al gigante composto di nani. Tale considerazione discende da un'analisi approfondita sul piano internazionale. Quando il presidente della General electric afferma che l'azienda intende uscire da tutti i settori in cui non svolge il ruolo di prima o seconda nel mondo, vuol dire che, o si è i più forti, oppure si perde in termini economici e di capacità di ricerca. Una logica simile, pur se non così esasperata, deve necessariamente essere perseguita anche dall'IRI, altrimenti si danneggia il paese sia nel settore industriale sia in quello dei servizi, degli appalti, dell'impiantistica.

Tali osservazioni precedono la risposta al senatore Mantica, che mi domandava quale fosse la logica di fondo che l'Istituto persegue. Potrei affermare che non si tratta di una logica privatistica né pubblicistica, bensì volta ad interpretare quanto sta avvenendo nel mondo, con una certa flessibilità sulla natura giuridica proprietaria. È fondamentale, infatti, disporre di tutte le strutture che consentano al nostro paese di avere un ruolo in ambito internazionale. L'impresa pubblica è stata utile allo scopo, perché se non mantenevamo la nostra presenza nel settore elettronico, con l'SGS, da cui tutti sono usciti, oppure in quello aeronautico, con l'Aeritalia, la situazione sarebbe stata ben diversa.

Pertanto, pur nella deficienza della struttura finanziaria privata, l'impresa pubblica ha supplito ottimamente alle carenze, come dimostra appunto la buona posizione raggiunta dal nostro paese nel settore aeronautico. Di fronte ad un mercato finanziario allargato, la supplenza si sposta ad altri settori, diventa più ristretta ed approfondita, si articola ed evolve ogni giorno.

Qualcuno potrebbe obiettare che se invece delle imprese pubbliche vi fossero state, per esempio, 27 grandi capitalisti privati, si sarebbero probabilmente raggiunti risultati migliori; tuttavia, di fatto,

occorre considerare le reali condizioni di partenza.

Per quanto riguarda la strategicità o meno del settore alimentare, ritengo vi sia stato un grande equivoco. Che quello alimentare sia un settore strategico (lo dico soprattutto come emiliano) è un vero e proprio dogma, ma in relazione ad altri settori il problema deve essere analizzato con estrema semplicità. Infatti, se in un momento specifico del mercato vi sono determinate dimensioni, risulterà maggiormente utile una politica esclusivamente pubblica; il discorso della strategicità non può, però, valere in eterno in relazione a qualsiasi settore produttivo, poiché la realtà è in continua evoluzione. È proprio questo il punto nodale di un comparto, come quello delle partecipazioni statali, che ha bisogno di flessibilità per agire sui mercati mondiali.

Il presidente Marzo, infine, poneva quesiti circa gli strumenti e la cultura delle politiche di alleanze e l'obiettivo delle medesime. Per quanto riguarda i primi, essi non possono che essere molteplici, diversi a seconda dei momenti e dei singoli paesi. L'obiettivo è quello di far crescere complessivamente il tessuto industriale del nostro paese e non può riguardare soltanto lo sviluppo della tecnologia, della scienza o dell'occupazione.

La prima generazione industriale ha compiuto miracoli che sono ben lontani dall'essere consolidati; vi sono, per esempio, molti settori ad alta intensità di ricerca che presentano un rendimento molto differito. L'obiettivo dell'industrializzazione è proprio quello di essere presenti sui mercati anche nella prossima generazione, con imprese che siano coprotagoniste della concorrenza internazionale. Non si tratta di un obiettivo di poco conto. Andiamo verso dimensioni di mercato che cambiano rapidamente: venti anni fa, otto delle dieci banche mondiali più grandi erano americane, sei mesi fa in una riunione ho detto che otto su dieci erano giapponesi; oggi il dato è mutato di nuovo, per cui ben nove su dieci sono giapponesi.

Di fronte a tale situazione non possiamo continuare a considerare le strutture economiche sotto il profilo di una dimensione chiusa, italiana. Il processo in atto implica trasformazioni, nuovi rapporti e nuovi orizzonti tra settore pubblico e privato, tra pubblico italiano e pubblico straniero, oltre che tra pubblico italiano e privato estero. Dobbiamo, insomma, essere sempre pronti ad analizzare e perseguire il nostro obiettivo,

quello cioè di essere vivi nella concorrenza mondiale, nell'interesse del paese.

PRESIDENTE. Rinnovo il ringraziamento al professor Prodi ed al dottor Zurzolo per aver aderito al nostro invito.

La seduta termina alle 12,45.